

URBANISME DES SI ET GOUVERNANCE

**Bonnes pratiques
de l'architecture d'entreprise**

Club Urba-EA

*Cet ouvrage a été rédigé avec la collaboration de (par ordre alphabétique)
Philippe Anquetil, Jean-Christophe Bonne, Denis Carpentier,
Laurent Chaigneau, Michel Dardet, Jean-Claude Ducroc,
Patricia Gotlib, Bruno Guenoden, Alain Legac,
Christophe Longépé, René Mandel et Claude Yaméogo*

Préface de
Pascal Buffard
Directeur général d'AXA Group Solutions
Vice-président du Cigref

2^e édition

DUNOD

Toutes les marques citées dans cet ouvrage sont des marques déposées par leurs propriétaires respectifs.

Illustration de couverture :
Lake Louise - Beautiful Alberta © Rod Ferris - Fotolia.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2006, 2010

ISBN 978-2-10-055307-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Préface

Dans un monde qui connaît crises et profondes mutations, la satisfaction des attentes des clients est devenue un véritable enjeu de différenciation. La concurrence, mais également la coopération pour gagner la préférence du client, s'intensifient, s'internationalisent, et les systèmes d'information ont chaque jour davantage l'opportunité d'être considérés par nos directions générales et nos directions métiers comme un levier de création de valeur pour nos entreprises.

Les DSI ont un rôle capital à jouer dans cet avènement, en capitalisant sur leur compréhension transversale des métiers, leur maîtrise de la technologie et la qualité des relations inter-personnelles qu'ils ont su tisser au sein de l'entreprise pour :

- impulser la mise en place et assurer l'animation d'un système de gouvernance qui garantisse l'alignement stratégique des décisions d'investissement ainsi que leur pertinence économique ;
- développer l'excellence opérationnelle de leurs équipes autour des processus clé que sont la gestion de projet (*Solutions Delivery*) et la gestion du fonctionnement (*Service Delivery*) ;
- veiller à la qualité du déploiement opérationnel des solutions et au développement de leur bon usage qui permet d'en obtenir les bénéfices attendus et de les inscrire dans la durée.

Dans ce contexte de transformation profonde, nous considérons au Cigref que « *l'Enterprise Architecture* », et sa déclinaison française appelée « urbanisme des systèmes d'information », trop longtemps l'apanage d'un cercle fermé de spécialistes, se révèlent être la pierre angulaire pour développer la maturité interne de la DSI, autour du patrimoine informationnel qu'elle gère pour le compte de l'entreprise. Mais aussi, et surtout, l'urbanisme permet de développer le dialogue avec les métiers en les accompagnant dans la structuration de leurs modèles d'organisation et de leurs processus dont la focalisation client ne cesse de s'intensifier.

En étant intégrée aux processus de gouvernance, cette discipline accroît la pertinence à moyen/long terme des prises de décision.

En étant intégrée aux processus de gestion du patrimoine applicatif, elle permet d'adresser les enjeux historiques de maîtrise de la complexité, de rationalisation et de réduction des coûts.

En étant intégrée aux processus de conduite du projet, elle accélère la réalisation des initiatives métiers tout en en réduisant le coût grâce à la réutilisation de composants applicatifs, voire métiers, existants.

L'urbanisme des SI permet également à l'entreprise de s'ouvrir à ses clients et à ses partenaires en s'affranchissant des contraintes de lieu, de temps et de média tout en préservant l'essentiel du patrimoine applicatif existant.

Bien sûr toutes les entreprises ne sont pas encore parvenues à un même niveau de maturité en la matière, mais la richesse des échanges entre professionnels de l'urbanisme organisés par le Club Urba – EA et les acquis d'expérience et de bonnes pratiques capitalisés, permettent à chacune de se comparer et de progresser ensemble.

C'est tout cela et même un peu plus que vous propose de découvrir cet ouvrage passionnant qui s'appuie sur un nombre important d'expériences vécues qui démontre, s'il en était besoin, que l'urbanisme des systèmes d'information est réellement en marche au service de l'ambition qui est la nôtre de faire des SI un levier stratégique de création de valeur pour nos entreprises.

Bonne lecture et bon usage !

Pascal Buffard
Directeur général d'AXA Group Solutions
Vice-président du Cigref

Table des matières

Préface	III
---------------	-----

Avant-propos	XVII
--------------------	------

Première partie – L’essentiel

Chapitre 1 – Se mouvoir dans l’ordre ou risquer le chaos	3
1.1 Le changement comme état permanent	3
1.1.1 Une très forte pression	3
1.1.2 L’extraordinaire vitalité des NTIC	4
1.1.3 L’accroissement de la complexité	5
1.1.4 De nouvelles exigences pour les SI	5
1.2 Des notions nouvelles	6
1.2.1 Gouvernance	6
1.2.2 De la métaphore de la ville à l’urbanisme du SI au management des SI en passant par l’architecture d’entreprise	7
Chapitre 2 – Les questions abordées dans le livre	13
2.1 Mise en œuvre de l’architecture d’entreprise par le processus d’urbanisation (partie 2)	13
2.1.1 Qu’est-ce que l’architecture d’entreprise ?	13
2.1.2 Qu’est-ce que le processus d’urbanisation ?	14
2.1.3 Quels sont les acteurs de l’urbanisme ?	15

2.1.4	<i>Qu'apporte le processus d'urbanisation pour la mise en œuvre des architectures orientées services ?</i>	15
2.2	<i>L'urbanisme : composante majeure de la gouvernance (partie 3)</i>	17
2.2.1	<i>Quels liens entre urbanisme et gouvernance des SI ?</i>	17
2.2.2	<i>L'indice d'urbanisation, outil de gouvernance du SI</i>	17
2.2.3	<i>Quel positionnement par rapport aux grands référentiels de gouvernance IT ?</i> ..	18
2.3	<i>L'urbanisme au cœur des projets (partie 4)</i>	19
2.3.1	<i>Quelles sont les interactions entre urbanisme et projets ?</i>	19
2.3.2	<i>Comment intégrer l'urbanisme dans les projets ?</i>	19
2.3.3	<i>Comment l'urbanisme peut-il réduire le coût des projets métiers ?</i>	20
2.4	<i>L'urbanisme créateur de valeur (partie 5)</i>	20

Deuxième partie – Mise en œuvre de l'architecture d'entreprise par le processus d'urbanisation

Chapitre 3 – Enjeux de l'architecture d'entreprise	25
3.1 Les défis à relever	25
3.1.1 <i>La transformation permanente</i>	25
3.1.2 <i>La nécessité d'un cadre commun au niveau de l'entreprise</i>	26
3.1.3 <i>L'architecture d'entreprise est aussi le cadre commun dont on a besoin au niveau du SI</i>	27
3.2 <i>Aborder l'architecture d'entreprise de manière globale et anticipée</i>	28
3.3 <i>Les caractéristiques d'une démarche d'architecture d'entreprise</i>	29
3.4 <i>Les leviers de l'EA</i>	31
3.4.1 <i>Mettre les différentes visions de l'architecture en synergie avec l'architecture métier</i>	31
3.4.2 <i>Définir l'existant et la cible et analyser les écarts</i>	32
3.4.3 <i>Piloter la transformation « au quotidien » en définissant une feuille de route et en mettant l'EA au cœur de la gouvernance</i>	33
3.4.4 <i>Mobiliser l'ensemble des acteurs autour de la transformation</i>	33
3.4.5 <i>Aider au pilotage de la transformation</i>	34
3.5 <i>Coup d'œil sur quelques démarches d'EA</i>	34
3.5.1 <i>Les origines des démarches d'EA</i>	34
3.5.2 <i>Le framework de Zachman</i>	35
3.5.3 <i>La Federal Enterprise Architecture (FEA)</i>	37

3.5.4	<i>The Open Group Architecture Framework (TOGAF)</i>	39
3.6	La démarche d'urbanisation est une déclinaison de l'architecture d'entreprise .	42
Chapitre 4 – Activités et acteurs de l'urbanisation		45
4.1	L'urbanisme des SI comme moteur de leur évolution	46
4.2	Les composantes du processus d'urbanisation	47
4.2.1	<i>Pilotage</i>	50
4.2.2	<i>Cadre et plans d'urbanisme</i>	51
4.2.3	<i>Projets d'infrastructure fonctionnelle</i>	52
4.2.4	<i>Relations avec les projets</i>	54
4.2.5	<i>Support et communication</i>	55
4.3	Les acteurs du processus d'urbanisation	56
4.3.1	<i>DSI</i>	57
4.3.2	<i>Directions métiers</i>	57
4.3.3	<i>Responsable de domaine fonctionnel</i>	57
4.3.4	<i>Responsable de projet</i>	58
4.3.5	<i>Équipe projet</i>	58
4.3.6	<i>Architecte technique</i>	58
4.3.7	<i>Urbaniste</i>	58
4.3.8	<i>Architecte fonctionnel</i>	59
4.3.9	<i>L'organisation des équipes d'urbanisation</i>	59
Chapitre 5 – Processus d'urbanisation en regard de Zachman et TOGAF		63
5.1	Processus d'urbanisation et framework de Zachman	63
5.1.1	<i>Couverture du niveau « Enterprise model »</i>	64
5.1.2	<i>Couverture du niveau « System model »</i>	65
5.1.3	<i>Couverture du niveau « Technology model »</i>	65
5.2	Processus d'urbanisation et TOGAF	66
5.2.1	<i>Comparaison d'ensemble des deux démarches</i>	66
5.2.2	<i>Comparaison plus détaillée</i>	69
Chapitre 6 – Processus d'urbanisation et mise en œuvre des architectures orientées services		77
6.1	Que sont les architectures orientées services ?	78

6.2	Qu'est-ce qu'un service métier ?	81
6.2.1	La vue globale	81
6.2.2	La vue MOA	81
6.2.3	La vue de l'urbaniste	82
6.2.4	La vue de l'architecte fonctionnel	82
6.2.5	Quelques exemples de services métiers	82
6.3	Les apports du processus d'urbanisation pour la mise en œuvre des architectures orientées services	83
6.3.1	Définition de la stratégie et pilotage de la mise en œuvre	84
6.3.2	Définition des services métiers	85
6.3.3	Mise en œuvre des architectures orientées services dans le cadre des projets	87
6.3.4	Gestion et publication des services métiers	89
6.3.5	Gouvernance des services métiers	90
6.4	Les apports de la mise en œuvre des architectures orientées services	92
6.4.1	Impact sur le processus d'urbanisation	92
6.4.2	Renforcement du rôle des urbanistes et des architectes fonctionnels	93
6.4.3	Un levier pour l'urbanisation du SI	94
Chapitre 7 – Retour d'expérience : Urbanisation des échanges en entreprise étendue chez Renault		97
7.1	Contexte et environnement	99
7.1.1	Le B2B chez Renault	99
7.1.2	Des processus transverses mêlant activités internes et activités externes	99
7.1.3	COVISINT	99
7.1.4	Les acteurs en charge du B2B chez Renault	100
7.2	Situation de départ et problèmes posés	100
7.2.1	Des solutions hétérogènes et par métier pour les échanges avec les fournisseurs .	100
7.2.2	Les interrogations de la direction e-business	101
7.2.3	Le déclenchement de l'étude	101
7.3	Enjeux et objectifs	102
7.3.1	Les attentes de la direction e-business	102
7.3.2	Les attentes des directions métiers	102
7.3.3	Les attentes de la DTSI	103

7.4	La démarche mise en œuvre	103
7.4.1	Les acteurs de l'étude	103
7.4.2	La démarche mise en œuvre	103
7.4.3	Le déroulement de l'étude	103
7.4.4	Approche par les processus	104
7.5	Les préconisations de l'étude	105
7.5.1	Cas d'urbanisation	105
7.5.2	Architecture fonctionnelle	106
7.5.3	Infrastructure d'échange	107
7.6	Le déploiement de l'infrastructure d'échange	107
7.6.1	Le portail	107
7.6.2	Les applications génériques d'échange	108
7.6.3	Les applications métiers	109
7.7	Le déploiement de l'ouverture des SI métiers	109
7.7.1	Une démarche opportuniste	109
7.7.2	Évangéliser les MOA et les MOE	109
7.8	Enseignements	110
7.8.1	Les apports de l'étude	110
7.8.2	Les apports de l'urbanisme	111
Chapitre 8 – Retour d'expérience : Urbanisation du SI de la filière Risque à la Société Générale		113
8.1	Contexte et environnement	115
8.1.1	Un groupe organisé selon les principes de subsidiarité et de cohérence	115
8.1.2	Le projet d'urbanisation des SI du Groupe	115
8.1.3	La filière Risque	115
8.1.4	La réforme Bâle 2	116
8.2	Situation de départ	116
8.2.1	Un SI à réorganiser	116
8.2.2	Le besoin d'une architecture fonctionnelle risque pour le réseau	117
8.2.3	Bâle 2 : un projet d'évolution majeur	117
8.3	Enjeux et objectifs	117
8.4	La démarche mise en œuvre	118
8.4.1	Le lancement de l'étude	118

8.4.2	<i>La formalisation des objectifs métiers</i>	120
8.4.3	<i>La description et l'analyse de l'existant</i>	120
8.4.4	<i>La définition de la cible</i>	120
8.5	<i>Le bilan métier</i>	122
8.5.1	<i>Le point de vue de la direction centrale RISQ</i>	122
8.5.2	<i>Le point de vue de la direction du réseau France</i>	123
8.6	<i>Enseignements</i>	124

Troisième partie – L'urbanisme : composante majeure de la gouvernance du SI

Chapitre 9 – La gouvernance du SI	129
9.1 Les domaines de la gouvernance du SI	129
9.1.1 <i>Préparer l'avenir (change)</i>	130
9.1.2 <i>Assurer la délivrance du service au quotidien (run)</i>	130
9.1.3 <i>Assurer l'optimisation des processus de support (support)</i>	130
9.2 Les instances de la gouvernance du SI	131
9.2.1 <i>Les situations typiques</i>	133
9.2.2 <i>Les instances de la gouvernance du SI</i>	134
9.2.3 <i>Le rôle de la maîtrise d'ouvrage</i>	136
9.2.4 <i>Cas des entreprises à gouvernance décentralisée</i>	136
9.2.5 <i>Vers une gouvernance du SI institutionnelle</i>	136
9.3 <i>Place de la gouvernance du SI dans la gouvernance de l'entreprise</i>	137
Chapitre 10 – La contribution de l'urbanisme à la gouvernance	139
10.1 Les apports de l'urbanisme à la gouvernance du SI	139
10.2 L'urbanisme, levier de pilotage des SI	140
10.2.1 <i>Clarification des rôles des différents acteurs</i>	140
10.2.2 <i>Alignement stratégique du SI</i>	141
10.2.3 <i>Connaissance du SI</i>	143
10.2.4 <i>Arbitrages projet</i>	143
10.3 L'urbanisme, facteur de maîtrise des risques	145
10.4 L'urbanisme et la gouvernance au service du SI	146

Chapitre 11 – L’indice d’urbanisation, outil de gouvernance du SI	149
11.1 Constitution de l’indice d’urbanisation	151
11.2 Indice et processus d’urbanisation	152
11.3 Les résultats de l’Observatoire de l’urbanisation	154
11.4 Retour d’expérience : L’indice d’urbanisation chez Renault	157
11.5 Retour d’expérience : L’indice d’urbanisation chez Société Générale Asset Management	159
Chapitre 12 – L’urbanisme et les autres démarches de gouvernance du SI	163
12.1 COBIT	164
12.2 ITIL	166
12.3 CMM	167
12.4 Certification ISO 9001	168
Chapitre 13 – Budget et financement de l’urbanisme	171
13.1 Cycles d’urbanisation et efforts budgétaires	171
13.2 Niveau de l’investissement en urbanisme	172
13.2.1 Le ratio d’urbanisme	173
13.2.2 Le quantitatif et le qualitatif	173
13.3 Financement de l’urbanisme	174
13.3.1 Dans le cadre des projets	174
13.3.2 Dans le cadre des travaux d’urbanisme général	175
Chapitre 14 – Retour d’expérience : Urbanisme et gouvernance du SI chez AXA France	177
14.1 AXA France Services (AFS)	177
14.1.1 AXA, un groupe mondial organisé en mode décentralisé	177
14.1.2 La politique SI du Groupe AXA	178
14.1.3 AXA France Services	178
14.2 L’urbanisme chez AFS	178
14.2.1 La fusion AXA - UAP	179
14.2.2 Les clients au cœur de la stratégie	179
14.2.3 L’optimisation des coûts	179
14.2.4 La création de valeur	179

14.3 La gouvernance du SI chez AFS	180
14.4 L'urbanisme et la gouvernance chez AFS	180
Chapitre 15 – Retour d'expérience : « Application Portfolio Management » et urbanisme chez AXA France	183
15.1 Contexte et environnement	183
15.2 Enjeux et objectifs	185
15.3 Les leviers de mise en place de l'APM	185
15.3.1 <i>Instaurer le système applicatif comme granularité de référence</i>	185
15.3.2 <i>Définir des axes discriminants d'évaluation</i>	186
15.3.3 <i>Capitaliser sur l'existant</i>	187
15.3.4 <i>Ancrer l'APM dans le processus d'élaboration du plan stratégique d'AFS</i>	187
15.3.5 <i>Fournir des représentations pertinentes</i>	188
15.4 Le déploiement de l'APM au sein d'AXA France	189
15.4.1 <i>Une mise en œuvre progressive</i>	189
15.4.2 <i>Les acteurs de la démarche</i>	190
15.4.3 <i>Les difficultés rencontrées</i>	190
15.4.4 <i>Facteurs clés de succès</i>	191
15.5 Urbanisme et APM	191
15.6 Enseignements	192
Chapitre 16 – Retour d'expérience : Rapprochement de deux SI, l'expérience Air France et KLM	195
16.1 Contexte et environnement	196
16.2 Situation de départ	197
16.2.1 <i>Les SI des deux compagnies au moment de la fusion</i>	197
16.2.2 <i>Organisation comparée du développement des applications</i>	197
16.3 Enjeux et objectifs	198
16.4 La démarche de mise en œuvre	198
16.4.1 <i>Poser les règles du jeu</i>	199
16.4.2 <i>Trouver un accord sur le périmètre fonctionnel</i>	199
16.4.3 <i>Choisir une solution pour chacun des clusters</i>	201
16.4.4 <i>Mettre en œuvre une gouvernance commune</i>	201
16.5 Rôle et apport de l'urbanisme	202

16.6 Enseignements	202
--------------------------	-----

Quatrième partie – L’urbanisme au cœur des projets

Chapitre 17 – Processus d’urbanisation et projets	207
17.1 Le processus d’urbanisation défini par le Club Urba-EA	207
17.2 Étude d’urbanisme sur un domaine métier	209
Chapitre 18 – Les règles d’urbanisme	213
18.1 Pourquoi édicter des règles d’urbanisme ?	213
18.2 Élaboration des règles	214
18.3 Diffusion des règles	215
18.4 Contenu des règles d’urbanisme	215
18.4.1 Du SI existant à la cible	215
18.4.2 La maîtrise des échanges inter-applications	218
18.4.3 Le management de l’urbanisation	219
18.5 Comment faire appliquer les règles d’urbanisme ?	220
18.6 Que faire quand l’urgence et la criticité poussent à des solutions non conformes ?	220
Chapitre 19 – Le rôle de l’urbaniste vis-à-vis des projets	223
19.1 Le projet de développement	224
19.1.1 L’étude d’opportunité	226
19.1.2 L’expression de besoin	228
19.1.3 La définition de la solution	229
19.1.4 La réalisation de la solution	231
19.1.5 La recette et la mise en exploitation	231
19.1.6 Le cas du projet progiciel	232
19.2 Le projet de maintenance	232
19.3 Le projet d’infrastructure	234
Chapitre 20 – L’ancrage de l’urbanisme dans le processus projet	235
20.1 Inscrire les exigences d’urbanisme dans les livrables du projet	235
20.2 Le rôle de la cartographie	236

20.3 La revue des exigences d'urbanisme au passage des jalons de projet	237
20.4 Les relations entre urbanistes et Équipes projets	239
Chapitre 21 – L'impact de l'urbanisme sur le coût des projets	243
21.1 Pourquoi l'urbanisme réduit-il globalement les coûts des projets ?	243
21.2 Pourquoi les projets y voient-ils une source de coûts additionnels ?	244
21.3 Urbanistes et Équipes projets : vers une relation gagnant/gagnant	246
Chapitre 22 – Retour d'expérience : Démarche d'urbanisme pour le pilotage du programme de refonte du SI RH de la RATP	249
22.1 Contexte et environnement	251
22.1.1 Une entreprise de main d'œuvre	251
22.1.2 La fonction RH	251
22.1.3 L'organisation des SI	252
22.1.4 Nécessité de reconstruire un nouveau SI RH	252
22.2 Enjeux et objectifs de Rhapsodie	253
22.3 Première phase du projet Rhapsodie	253
22.3.1 Le choix du progiciel	253
22.3.2 L'organisation de la maîtrise d'ouvrage RH	253
22.3.3 Une première phase de conception générale	254
22.4 L'étude d'urbanisme	254
22.4.1 Les objectifs de l'étude	254
22.4.2 La démarche	255
22.4.3 Un quatrième niveau d'architecture technique	256
22.5 Mise en œuvre des résultats de l'étude	258
22.5.1 Approfondissement et partage de la cible	258
22.5.2 Mise en place d'une cellule de cohérence fonctionnelle	258
22.5.3 Le déroulement du projet Rhapsodie	259
22.6 Retours d'expérience	259
22.6.1 Le point de vue de la maîtrise d'ouvrage	259
22.6.2 Un outil de pilotage indispensable	260
22.6.3 Un moyen d'anticiper les problèmes de changement	260
22.6.4 Faire vivre les acquis de l'urbanisme	260

Chapitre 23 – Retour d’expérience : Urbanisation du domaine de l’interconnexion chez RTE	263
23.1 Contexte et environnement	265
23.1.1 RTE accompagne l’ouverture du marché de l’énergie	265
23.1.2 Trois grandes étapes jalonnent la construction du SI de RTE	265
23.1.3 Les directions métiers au centre de la gouvernance du SI	266
23.2 La démarche d’urbanisation de RTE	266
23.2.1 Le Département urbanisation du SI (DUSI)	266
23.2.2 La doctrine d’urbanisme	267
23.2.3 Une démarche pragmatique	267
23.3 Enjeux/objectifs de l’urbanisation du SI d’allocation des capacités d’interconnexion	269
23.3.1 Un enjeu à la fois national et européen	269
23.3.2 Le SI d’allocation des capacités d’interconnexion	269
23.4 La démarche d’urbanisation du SI d’allocation des capacités d’interconnexion	270
23.4.1 Les grandes phases de la démarche	270
23.4.2 La décision de lancer le projet PUMA	273
23.4.3 Prise en compte du mécanisme d’enchères	274
23.4.4 Intégration du mécanisme d’enchères dans la cible applicative	274
23.5 Retours d’expérience	276
23.5.1 La nécessité d’un engagement fort des directions métiers	276
23.5.2 Des apports immédiats	276
23.5.3 Les difficultés du passage à la pratique	276
23.5.4 L’urbaniste et les projets	277

Cinquième partie – L’urbanisme créateur de valeur

Chapitre 24 – Justifier l’urbanisme	281
24.1 Anticiper dans l’urbanisme	281
24.2 Le retour d’investissement dans l’urbanisme	282
24.2.1 L’économie des SI	282
24.2.2 L’urbanisme, levier de valeur	283
24.2.3 L’urbanisme par opportunisme de marché	285
24.3 Vendre l’urbanisme	285

24.4 Le marketing interne de l'urbanisme	286
Chapitre 25 – Contributions de l'urbanisme à la valeur	289
25.1 L'urbanisme : un atout déterminant	289
25.1.1 Contributions à la valeur	290
25.1.2 Bonnes pratiques	292
25.1.3 Effets induits	293
25.1.4 Les deux points d'appui de l'urbanisme : le court et le long terme	295
25.2 Une contribution à géométrie variable	296
25.2.1 Des stratégies d'urbanisme différenciées	296
25.2.2 L'urbanisme et les cinq piliers de la valeur	297
25.3 Atouts de l'urbanisme dans les retours d'expérience présentés	301
25.4 La rosace de valeur de l'urbanisme	302

Conclusion – Perspectives pour l'urbanisme

Annexe – Les apports de valeur des SI

Quelles « valeurs » des SI ?	311
La sémantique « systèmes informatiques, systèmes d'information, services »	312
La sémantique du terme « valeur »	312
Les différentes valeurs des produits et services	313
Contributions d'un SI à la valeur	315
Efficacité et efficience d'un service	315
Contribution à la production	316
Développement des services	316
La dynamique de recherche de la valeur	317
Pilotage, maîtrise de la qualité, des risques	318
Fusions, acquisitions, externalisations, partenariats	319
Bibliographie	321
Index	327

Avant-propos

Le Club Urba-EA, Club « Urbanisme des SI - *Enterprise Architecture* » (www.urba-ea.org) est une association inter-entreprises, créée en 2000 par AXA, FNAC, SUEZ-Lyonnaise des Eaux, ORESYS, RATP. Elle compte aujourd'hui plus de 60 grandes entreprises et administrations.

Le Club est un lieu d'échanges et de capitalisation de savoir-faire et des meilleures pratiques autour de l'urbanisme des systèmes d'information et de l'architecture d'entreprise. Il est composé de professionnels en responsabilité sur ces sujets : urbanistes, architectes, responsables des études, responsables de maîtrise d'ouvrage.

Il promeut ces démarches auprès des directeurs des systèmes d'information, des maîtres d'ouvrage, du management, et de l'enseignement supérieur.

Il mène un certain nombre d'actions en partenariat avec d'autres instances, en particulier avec le Cigref (Club informatique des grandes entreprises françaises).

Il élabore des standards, notamment le système de management de l'urbanisation (basé sur le processus d'urbanisation et l'indice d'urbanisation), et publie le résultat de ses travaux. Un premier ouvrage sur les *Pratiques de l'urbanisme des systèmes d'information en entreprises* a ainsi été édité début 2003.

En 2006, le Club a publié un nouvel ouvrage « *Urbanisme des SI et Gouvernance – Retours d'expérience et bonnes pratiques* ». Cet ouvrage présentait les activités de l'urbanisme, ce que le Club appelle « le processus d'urbanisation », et trois thèmes majeurs du management de l'urbanisation :

- les liens entre l'urbanisme et la gouvernance du SI,
- le rôle de l'urbanisme dans les projets d'évolution du SI,
- les apports de valeur de l'urbanisme.